

論文

コンテンツ・ビジネスの異文化適応戦略

— ウォルト・ディズニー社の事例 —

藤 井 健

Cross Cultural Management of Contents Business

FUJII Takeshi

1. はじめに
2. ディズニー社の沿革と国際展開
3. 同業他社との比較 ～技術革新 高品質 ブランド管理～
4. ディズニー社の異文化適応戦略
 - (1) シナジー戦略による異文化の変容
 - (2) 著作権管理による統一したブランド・イメージ
 - (3) 普遍性の活用
 - (4) 失敗から学ぶ異文化学習
 - (5) コンテキストの変更
 - (6) 異文化の取り込みと限界
5. まとめ

1. はじめに

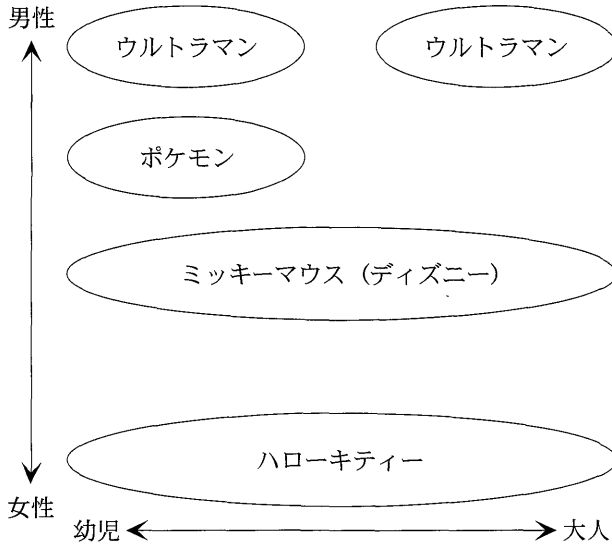
近年、コンテンツ・ビジネスに対する関心が急速に高まっている。映画、ゲーム、アニメ、音楽などは、今後、コンピュータとの融合を続けていく中で、市場規模を拡大していくことが予想されている。日本においてもアニメ、ゲームなど競争力の高い業界が複合的に融合した結果、市場規模を拡大し、競争力をいっそう高めている。この競争力を維持、発展させるために、国や地方自治体による支援、金融機関による積極的な資金供与という外部環境が整備されつつある。経済産業省の中にアニメ産業支援室が設置され、東京都がアニメ産業を地場産業として育成するための支援をはじめ、旧富士銀行はアニメや映画のコンテンツそのものに投資するファンド・ビジネスを開始した。成長が期待できる産業分野であるため、新規参入を図る企業、国家も増加し、競争が激化することは避けられないからである。現に、中国、韓国は国家戦略としてアニメやキャラクター産業の育成を開始している。

当事者企業の経営戦略として、ブランド・アイデンティティーを高めるための品質の維持、新鮮さを失わないための新キャラクターの継続的創出、メディア・ミックスによるシナジーを可能にするためのライセンサーを中心とした企業提携が必要である。ブランド管理を徹底し、長期的に魅力を維持したコンテンツ作りが求められる。

メディア・ミックスによるシナジー戦略は自国のみならず海外市場に浸透する際にも有効である。異文化を変容させるだけでなく、キャラクターのオリジナリティーを損なうことなく、異文化適応できるような現地化、無国籍化戦略を取り入れていくことによって、より深く異文化に溶け込んでいくことができる。

このようなコンテンツ・ビジネスの先進国は米国であり、中でも、ウォルト・ディズニー社は群を抜いた存在である。ウォルト・ディズニーが生み出したミッキーマウスは、1928年に誕生して以来76年もの間、世界

中で人気を博している。玩具メーカーのバンダイの調査によると、ミッキーマウスは男女とも幼児から大人まで幅広い層に受け入れられているキャラクターである（図－1 参照）。これは、世界的に人気の高いポケモンも主



図－1 主なキャラクターのターゲッティング

要なターゲットは男の子が中心であり、二世代にわたって人気のあるハローキティやウルトラマンも前者は女性層、後者は男性層とその人気に偏りがあることと異なる。多くのキャラクターが限られた購買層しか開拓できていないことと比較して、ミッキーマウスはキャラクター・ビジネスのマーケティング戦略にとって非常に有利なコンテンツである。

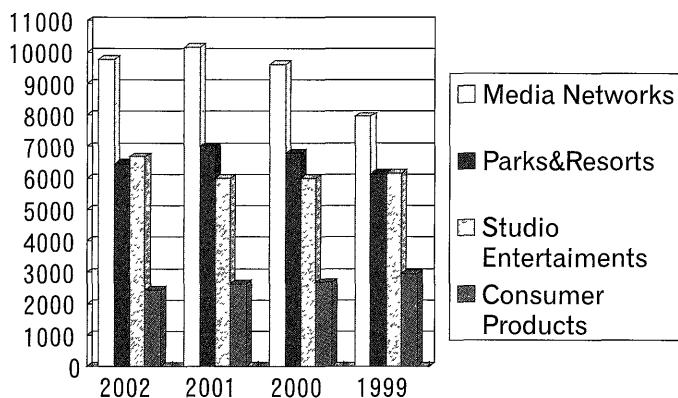
小論では、76年前にアメリカで生まれたアニメ・コンテンツであるミッキーマウスがどのようにして世界中に認知され、人々の記憶に残るようになったのかを考察し、米国のアニメ製作会社であったウォルト・ディズニー・カンパニー（以下ディズニー社）の提供するコンテンツは、国際化のプロセスの中でどのようにして異文化の壁を乗り越えてきたのかを考察する。

そして、そこから、コンテンツ・ビジネスの異文化適応の可能性について考察する。

2. ディズニー社の沿革と国際展開の流れ

現在のディズニー社は表-1に見るように、米国三大ネットワークの一つABCとスポーツ専門チャンネルESPNを傘下にもち、メディア・ネットワーク部門の売り上げが最も多い。2003年の売上高は256億ドルで全米第39位の企業規模である。アニメーション・スタジオとしてスタートし、映画制作とテーマパークを運営する総合エンターテインメント企業へと発展し、現在は、映像コンテンツを提供する手段を自らもつ企業へと進化していった。

表-1 ディズニー社の業績



1923年、ディズニー社はアニメ製作会社ディズニー・ブラザーズ・スタジオとして設立された。1928年、短編アニメ映画『蒸気船ウィリー号』でミッキーマウスが米国で大人気となり、同社の経営は軌道に乗った。1934年に映画作品をヨーロッパに売り込むための事務所をロンドンに開設したころから同社の国際展開は始まる。これは、第一次世界大戦以降、戦

争で弱体化したヨーロッパの映画産業にアメリカ映画会社がとってかわり、アメリカ映画が世界の映画市場を席巻するようになった時期と軌を一にする。

1940年代には、同社の海外からの収入は全体の45%を占めるようになる。1953年には自前の映画配給会社ブエナ・ヴィスタを設立したことで、世界中に自由にディズニー映画を提供できるようになった。また、関連商品を販売するディズニーストアは、1987年に米国内に1号店を開設して以来、世界に728店（1999年時点）に拡大している。

米国国内に二箇所あるテーマパークをもとに、1983年に東京、1992年にパリにディズニーのテーマパークをつくり、2005年には香港にディズニーランドを開園する予定である。

世界中でディズニーのプレゼンスが上がり、映画や関連商品でビジネス的に成功すればするほど、「アメリカ的価値観の押し付け」、「文化帝国主義」といった批判も高まってくる。そのような批判をよそに、なぜ、ディズニー社のコンテンツはグローバル化に成功したのだろうか。

3. ミッキーマウス誕生時のディズニー社と同業他社の比較

ディズニー社は、いまでこそ巨大メディア企業であり、総合エンターテインメント企業であるが、創業した1920年代、同社は数あるアニメーション・スタジオの一つにすぎず、しかも、当時のアニメーションの中心地ニューヨークに進出する力は持ち合わせず、ハリウッドに拠点を置いていた。結果的に、ニューヨークの趨勢に影響を受けずにアニメーションの制作ノウハウを蓄積することができた。

当時のアニメーション映画は6分間の短編であるが、そのために約10,000コマが必要で6,000枚の絵を必要とした。アニメーション映画は長編映画とセットで上映されるため興行収入の分配が少ないという手間のかかるわりには利益のでにくいものであった。そこで、ほとんどのアニメー

ション・スタジオはセル画の枚数を減らしたり、使い回しをしたり、画質が低下してもたくさんあるうちの一枚だという意識でいるため、アニメーションの質は低下の一途をたどっていた。これに対して、ディズニー社はアニメーションの質を高めるために制作スタッフを大量に採用し、分業によって作品の質向上と上映前のチェックと修正を行った。これにサウンドトラック、カラー化などの技術革新を加えた結果が、ミッキーマウスを主人公としたアニメーションのヒットにつながり、ミッキーを一躍スターにしていっていった。すなわち、ミッキーマウスが人気を博した要因は、キャラクターそのものにあるというより、高品質と技術革新による差別化戦略にあったといえる。さらに、短編アニメーションから長編アニメーションへとジャンルを拡大していっていったことがディズニー社の繁栄をもたらした。

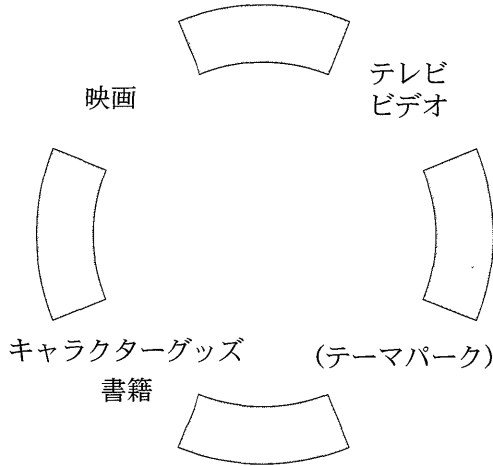
ディズニー社は、著作権管理に厳しい企業であるが、これは創業時の苦い経験が影響している。同社が最初に成功を収めたアニメ・コンテンツは「幸せウサギのオズワルド」という作品であったが、この作品は映画配給会社に著作権を取られてしまった。また、ミッキーマウスの映画が大ヒットした直後に、ミッキーの絵柄のノートを販売する権利を300ドルで売ってしまうという失敗を繰り返すうちに、著作権管理の重要性を学習していった。これ以降、ディズニー社は著作権管理の会社を設立するとともに、国内外においてキャラクターの無断使用に対して厳しい対応をとるようになっていった。

4. ディズニーの異文化適応戦略

(1) シナジー戦略による異文化の変容

米国内で、映画コンテンツとしてスタートしたミッキーマウスは新聞漫画、文具や時計をはじめとするキャラクター・グッズへと市場を広め、これにテレビとテーマパークが加わることによって、そのプレゼンスを高めていった（図－2 参照）。シナジー効果によってミッキーマウスをはじめ

とするディズニー社のアニメ・コンテンツは米国民の中に植えつけられていった。



図ー 2 ディズニーシナジー

米国、日本、フランスを除いては、現在のところディズニーのテーマパークは存在しないが、映画、関連商品、テレビのシナジー効果と、コントロールされた大量露出によって世界中の人々にディズニー・キャラクターの刷り込みが行われ、各国の文化の中に溶け込んでいった。そのプレゼンスの多さゆえに「文化帝国主義」のレッテルを貼られるほどディズニー文化を世界各国に植えつけた。第一世代の抵抗をクリアすることによって、ディズニーが入ってきたときに子供であった世代にとっては、ディズニーは自国文化となんら変わりなく受け入れられていき、これら第二世代が成長して大人となり、自分の子供である第三世代にディズニー関連商品を提供するときには、完全にその国の文化に溶け込み、その国の文化を変容させたといってよい。

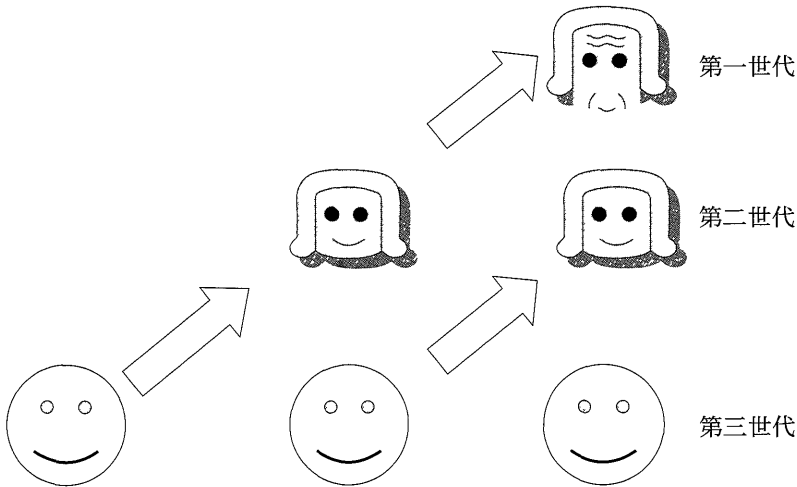
(2) 著作権管理による統一したブランド・イメージ

ディズニー社は徹底した著作権管理により、偽物商品の排除と一定の品質を保持することで、ブランド・イメージの統一を図っている。このことは、世界中でディズニーが統一したイメージを作り出す基となった。また、キャラクターが消費者から飽きられることのない工夫を行っている。ディズニー・キャラクターは、ミッキーマウスのほかに、ミニーマウス、ドナルドダックといった同社のオリジナル・キャラクターと、くまのプーさん、トイストーリー、ライオンキングなど次々と生み出された新しいキャラクターをセットにしてライセンスに提供することで、特定のキャラクターの露出を制限するとともに新鮮さを維持している。

キャラクター・ビジネスが成長していくためには、市場の拡大とともに、キャラクターの寿命を延ばすための戦略が必要である。ディズニー社のミッキーマウスは誕生して70年以上経過しているが、いまだに新鮮で認知度が高く、あらゆる年齢層に対してアピールするキャラクターとなっている。これは偶然の産物ではなく、第一にディズニー社の徹底した著作権管理により二セモノを排除し、ディズニー製品のクオリティーを高めたことがあげられる。通常の商品は、導入期・成長期・成熟期・衰退期というライフサイクルをたどり、時間の経過とともに市場規模を広げ、時間の経過とともに市場からフェードアウトしていく。キャラクター商品のライフサイクルは、これよりも短いことが多い。その理由は、キャラクターがテレビ放送と連動して市場に投入されるため、テレビ放映の終了とともに商品価値を失い、市場から消滅してしまうからである。ライセンス側も短期間に利益を回収するために、「キャラクターを育てる」という意識とは無縁に、稼げるときに稼ぐという意識で市場に参入し、撤退を繰り返している。すなわち、キャラクター商品があきられやすい、使い捨て商品であるというイメージは、ライセンス側の企業意識によって生み出された側面が強い。

しかし、キャラクターの著作権管理を徹底して商品のクオリティーを維持

し、マーケティング戦略を連動させることで、キャラクター商品は再生し、次世代に受け継がれていく特性をもっている（図－3 参照）。ディズニー社のアニメ・コンテンツが三世代にわたって支持されている理由はここにある。



図－3 三世代キャラクターへ進化

(3) 普遍性の活用

ディズニー社のアニメ・コンテンツは、子供に安心して見せることのできるファミリー・エンターテインメントであるというイメージが定着し、それがアニメーションのグローバル・スタンダードにさえなっている。ミッキーマウスのイメージは、まさに品行方正な優等生である。しかし、初期は、いたずら好きでギャグ満載の米国の典型的カートゥーン・キャラクターの性格であり、ミニーマウスもコケティッシュなしぐさをするなど子供への悪影響を心配する親からの苦情が寄せられた。また、1933年に米国政府による「映画制作基準」制定と制作基準局による監督強化、さらにはウォルト・ディズニー本人の禁欲的な性格もあいまって、ミッキーやミニーの性格は品行方正な優等生としてのものに変更されていった。その結果、ディ

ズニー作品は親にとって安心して子供に見せることのできる作品というイメージが定着しただけでなく、他のアニメーション制作会社が政府の規制に否定的である中で、ディズニー社のみが倫理的・道徳的に正しい作品を作っていると時の政府、教育団体、宗教団体から推薦を受けたこともディズニー社のファミリー・エンターテインメント企業としてのブランド・イメージを確立した。

ディズニー作品の基本コンセプトは「夢・魔法・冒険」であり、子供の心をもっているすべての人々を対象に作品を制作することである。このコンセプトに基づいて、世界中で知られている「白雪姫」、「シンデレラ」、「ピノキオ」、「人魚姫」などの童話や古典作品をディズニー流にリメイクすることでディズニー作品に普遍性を与え、海外進出の際の異文化摩擦を軽減させた。

（4）失敗から学ぶ異文化学習

テーマパークビジネスの国際展開は、一見すると理にかなっているように思われるが、内実は失敗の連続であり、その中から数々の教訓を学んでいく。

海外初のテーマパークが日本に開園するとき、ディズニー社はその成功を信じず、自らは出資しないで、米国のテーマパークと同じものを作る権利を与え、その見返りとしてライセンス収入を得る道を選んだ。ヨーロッパと比べて、米国文化に対する浸透度合いが低いと判断したためである。ところが、結果的に、世界で四つあるディズニーのテーマパークの中で、東京ディズニーランドがもっとも多くの収益を上げている。

この反省を踏まえて、フランスのバリ郊外にユーロ・ディズニー（現ディズニーランド・パリ）を開園するとき、ディズニー社は外国企業が出資できる限度いっぱい投資した。予想通りの入園者数を集めたが、ディズニー社が東京の経験で期待したほど、飲食代、お土産代、宿泊代の収入が伸びなかったことと、おりからのヨーロッパの景気低迷が逆風となり、赤字が続いた。

ディズニーにとって未開拓の市場である中国に参入するには、ミッキーマウスを認知させるところからはじめなければならなかった。中国国営テレビ电视台にディズニー社の番組を提供するに当たり、中国側に番組の編集権を与えた。他者がディズニー製品に手を加えることなどありえない同社にとって例外中の例外の意思決定といえる。それだけ、東京での経験からディズニー・キャラクターを中国に浸透させる可能性が高いと判断した上での判断である。その後も、1989年の天安門事件で米中関係が冷えていた時期にもディズニー社と中国政府との友好関係は続いた。その結果、ディズニー関連雑誌の発売、ディズニースタアの開設が認められ、1995年の映画「ライオンキング」は中国では記録となる360万ドルの興行収益をあげた。そして、東京、パリの経験を生かした香港ディズニーランドが2005年に開園する予定である。

(5) コンテキストの変更

同じテーマパークでも、米国、日本、フランスではそのあり方が違う。アメリカ人にとってディズニーランドは古き良きアメリカと輝かしい未来のアメリカそのものである。それが日本では、国内にいながらにして味わえる外国、または夢と魔法と冒険の国というコンテキストに変わっていく。さらに、お正月、七夕のイベントを取り入れ、修学旅行の目的地の一つに組み込まれることによって日本の文化風土の中に定着していった。

フランスではそれまでディズニーが禁止していたパーク内でのアルコール類の販売を各国に先駆けて認めた。関連商品の品揃えも、国ごとの消費者の好みを調査して変えている。こうしたディズニーのコンテンツのコンテキストの再編成のプロセスを経て、ディズニーの製品やサービスはその文化的普遍性を増している。

(6) 異文化の取り込みと限界

ディズニーが海外市場を視野に入れた映画づくりをはじめると、アメリカ的風景は画面から消え、どこの国か特定できない設定に変わるようになった。また、「白雪姫」、「シンデレラ」、「ピノキオ」、最近では中国の昔話を

ベースにして「ムーラン」、アラビアン・ナイトから題材を得た「アラジン」など世界のおとぎ話を題材に選ぶことで、これらの国の文化に違和感なく溶け込み、現地適応化を図った。また、各国の古典的キャラクターが登場する絵本や関連商品にミッキーマウスなどオリジナル・キャラクターをセットにして提供することにより、アメリカのオリジナルのキャラクターでありながら、さも各国の文化に昔から存在するような錯覚を与えている。ただし、作品のリメイクプロセスの中で、アメリカ的規範から見た中国人は、ステレオタイプ的に細い目であり、アラジンでは、容姿がトム・クルーズ、性格がマイケル・J・フォックスで、身のこなしはM.C.ハマーをモデルとしたアメリカ青年的アラブ人主役になるといった異文化適応への限界も垣間見ることができる。

5. まとめ

世界中の人々の米国文化へのあこがれが、ディズニー・キャラクターをそのまま変容せずに受け入れたという側面は無視できない。また、日本、フランス、中国へのテーマパーク進出のプロセスを見ると、ディズニー社が十二分に異文化理解をしたうえで国際展開しているわけではないということもわかる。

しかし、これらのことを差し引いても、ディズニー社が異文化の壁を乗り越え、あるときは相手の文化を変容させ、またあるときは自らが外国文化を受容しながら異文化適応を戦略的にやっているということが理解できる。ディズニー社の国際展開の事例は、企業が文化の壁を超えてビジネスをすることが十分に可能であること、また、そのための異文化マネジメントとして、文化の変容と受容を戦略的に行うことが重要であることを示している。

日本における「ポケモン」の事例とディズニー社の事例を比較してみると数々の共通点が見える。

第一に、両者ともコンテンツのブランド価値を高め、寿命を長持ちさせるための著作権管理を重視している。ディズニー社の場合は、ウォルト・ディズニー・エンタープライズが、「ポケモン」の場合は株式会社ポケモンがそれぞれ厳格にライセンス管理と著作権の供与に関する審査を行っている。第二に、両者は映像、ゲーム、インターネットなどあらゆる媒体に提供可能なコンテンツであり、これら媒体を複合的に利用するメディア・ミックス戦略によって市場を拡大している。第三に、特定の文化を背景にして生まれたキャラクターの基本的コンセプトは変更せずに、異なった文化的価値観をもつ海外市場へ進出する際に、可能な限りの無国籍化と普遍性の利用、異文化の取り込みを戦略的に行っている点にも共通性が見て取れる。

以上のように、ディズニー社の成功事例はそのまま「ポケモン」に受け継がれていく。「ポケモン」の国際戦略は、ディズニー社同様にメディア・ミックスによるシナジー効果が如何なく発揮されている。ゲームのキャラクターとアニメのキャラクターというスタート時の相違点を除くと、両者の類似点があらゆるところで見て取れる。そして、「ポケモン」の成功は、日本のアニメ・コンテンツがディズニーと異なり、性的で暴力的であるという否定的な評価を180度変え、コンテンツ・ビジネスにおける日本製品のイメージを一新させることに成した。

ディズニー社の事例、そしてそれを受け継いだポケモンの事例からも、コンテンツ・ビジネスにおける異文化適応戦略のビジネス・モデルが見て取れる。

参考文献

- Kroeber A.L. and Kluckhohn C. , “Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions” *Papers of the Peabody Museum of American Ethnology*, Vol.47, No.1, Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1952
- Barnouw V., *Culture and Personality*, The Dorsey Press Inc., 1963
- Redfield R., Linton R., and Herskovits M.J. “Memorandum for the study of acculturation” *American Anthropologist* 1936
- フェラーロ G 『異文化マネジメント』同文館 1992年
- アドラー N 『異文化組織のマネジメント』セントラルプレス 1996年
- 渡辺文夫 『異文化接触の心理学』川島書店 1998年
- 馬越恵美子 『異文化経営論の展開』学文社 2000年
- 陸川和男 『キャラクターマーケティング』日本能率協会マネジメントセンター 2002年
- Allan, Robin *Walt Disney and Europe* Indiana Univ. Press, 1999
- Kuisel, Richard *The Dilemma of Americanization* Univ. of California Press, 1993
- Schickel, Richard *The Disney Version* Ivan R. Dee, 1997
- ジョン・トムリンソン 片岡信訳 [2000] 『グローバリゼーション～文化帝国主義を超えて』 青土社, 2000年
- 能登路雅子 『ディズニーランドという聖地』 岩波新書 1990年
- 有馬哲夫 『ディズニーとは何か』 NTT出版 2001年
- 有馬哲夫 『ディズニー「夢の工場」』 日経新聞社 2003年
- 吉見俊哉 『カルチュラルスタディーズ』 岩波書店 2000年
- 藤井 健 「異文化マネジメントの視点から見たキャラクタービジネスの国際展開」 『白鷗大学論集』第18巻第1号 2003年

(本学経営学部教授)